

Mitarbeiter stärkenorientiert führen

Vorgesetzte nehmen meistens eher die Schwächen als die Stärken ihrer Mitarbeiter wahr. Dabei sind Mitarbeiter leistungsbereiter und erfolgreicher, wenn ihr Chef ihnen ermöglicht, ihre Stärken zur Geltung zu bringen. Welche Chancen, aber auch Grenzen mit stärkenorientierter Führung verbunden sind, erklärt Petra Klein, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH.

Nicht geschimpft, ist genug gelobt. Was Vorgesetzte lange Zeit für ausreichend hielten, ist inzwischen längst out. Chefs sind gut beraten, die Stärken und Qualitäten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen und diese entsprechend zu fördern. Statt das Augenmerk auf Schwächen und Defizite zu richten, ist es besser, die Stärken eines Mitarbeiters zu nutzen.

Dieser Paradigmenwechsel ist darauf zurückzuführen, dass es weit mehr Zeit und Energie erfordert, Schwächen zu schwächen, als Stärken zu stärken. Studien belegen zudem, dass diejenigen Mitarbeiter, die im Job ihre Stärken einsetzen können, zufriedener und engagierter sind. Wer seine Stärken kennt und im Betriebsalltag einsetzen kann, gehen mit seinen Schwächen besser um und bewältigt neue Herausforderungen nachweislich leichter. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter sich ihrer Stärken bewusst werden und nicht ständig die eigenen Schwächen vorgehalten bekommen.

Nicht geschimpft, ist genug gelobt. Was Vorgesetzte lange Zeit für ausreichend hielten, ist inzwischen längst out.

Die Erfahrung zeigt indes: Auch vielen Mitarbeitern fällt der Blick auf ihre Stärken zunächst nicht leicht, schließlich nehmen die meisten Menschen ihre Schwächen oftmals viel intensiver wahr als ihre Stärken. Dabei sind es die individuellen Fähigkeiten, die sie überhaupt in die Lage versetzen, Aufgaben erfolgreich zu meistern. Das stärkenorientierte Führen erzeugt somit ein Gegengewicht zu der sonst verbreiteten negativen Selbstwahrnehmung vieler Mitarbeiter.

Stärken bewusst machen

Führungskräfte, die stärkenorientiert führen wollen, sollten sich zunächst ihrer eigenen Stärken bewusst werden, sonst fällt es ihnen schwer, die Talente ihrer Mitarbeiter verlässlich zu entdecken. Chefs sollten sich daher fragen:

- Was macht mir im Job den meisten Spaß?
- Welche Erfolge konnte ich bereits feiern?
- Auf welche Erfolge bin ich besonders stolz?
- Was fällt mir leicht?
- Was waren die bisher schwierigsten Situationen, die ich erfolgreich gemeistert habe?
- Was mögen und schätzen andere Personen an mir? Etc..

Eine Stärke setzt sich aus Talent, Wissen und Können zusammen. Wer seine Erfolge analysiert, findet heraus, bei welchen Aufgaben und Tätigkeiten er seine Stärken besonders wirksam einsetzen und nutzen kann. Das gilt für eine Führungs-

kraft gleichermaßen wie für einen Mitarbeiter. Auch der Mitarbeiter sollte sich daher seiner Stärken und persönlichen Potenziale bewusst werden und lernen, diese gezielt im Berufsalltag einzusetzen.

Der Chef sollte dazu seinem Mitarbeiter ähnliche Fragen stellen wie zuvor sie selbst und anschließend gemeinsam reflektieren:

- Welche Aufgaben fallen Ihnen besonders leicht?
- Welche Arbeit macht Ihnen am meisten Spaß?
- Bei welchen Aufgaben fragen Kollegen Sie gern um Unterstützung?
- Welche Arbeiten entsprechen am meisten Ihren persönlichen Fähigkeiten?

Auf diese Weise werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Stärken herauszufinden. In Mitarbeitergesprächen können Vorgesetzte diese Analyse vertiefen. Im Berufsalltag sollten Führungskräfte zudem beobachten, wann Mitarbeiter besonders engagiert arbeiten und wann sie ihrerseits Hilfe von Kollegen benötigen. Deutlich wird, welche Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster von Mitarbeitern dazu beitragen, eine Aufgabe zu lösen bzw. ein Ziel zu erreichen.

Führungskräfte können dann, wenn ihnen klar geworden ist, über welche Stärken ein Mitarbeiter verfügt, diesem gezielt solche Aufgaben geben, bei denen er seine Stärken zur Geltung bringen und ausspielen





Fähigkeiten verfügen müssen, je komplexer ihr Arbeitsplatz und das damit verbundene Anforderungsprofil ist.

Auch wer in den meisten Bereichen sehr gut ist, kann in anderen Schwächen aufweisen, die sich durch die Stärken nicht kompensieren lassen. Diese Schwächen werden dann gern kaschiert, denn die Defizite verschwinden nicht, indem sie ignoriert werden. Daher gilt es auch mithilfe von Trainings und Coachings, die vorhandenen Schwächen zu schwächen. Hinzu kommt die große Herausforderung, für jeden Mitarbeiter einen Arbeitsplatz zu finden, der seinen Stärken entspricht. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dies durch Neuplatzierungen zu erreichen.

Führungskräfte können dann, wenn ihnen klar geworden ist, über welche Stärken ein Mitarbeiter verfügt, diesem gezielt solche Aufgaben geben, bei denen er seine Stärken zur Geltung bringen und ausspielen kann.

kann. Anschließend sollte die Führungskraft genau beobachten, auf welche Weise der Mitarbeiter seine Aufgaben bewältigt.

Potenziale nutzen und entfalten

Bei vielen Aufgaben haben Mitarbeiter im Allgemeinen einen gewissen Handlungsspielraum, den sie nutzen sollten, um ihre Stärken gezielt einzusetzen. Soweit möglich, sollten die Kernfähigkeiten darauf fokussiert werden, wo ihr Wirkungsgrad besonders hoch ist. Häufig genügen bereits kleinere Veränderungen der Arbeitsweise, der Zeiteinteilung oder der Teamkonstellation, um individuelle Fähigkeiten so zu nutzen, dass die Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können.

Mitarbeiter, die stärkenorientiert geführt und eingesetzt werden, entwickelt sukzessive eine persönliche Selbst-Wertschätzung. Wer seine Stärken kennt, wird also selbstbewusster, was seinen Willen aktiviert, noch besser zu werden. Im Rahmen von Weiterbildungen und Coachings können die Mitarbeiter befähigt werden, Zugang zu ihren persönlichen Ressourcen zu finden, Stärken zu stärken, Handlungsoptionen zu erweitern, Ziele zu klären und Erfolgsstrategien zu entwickeln.

Erleichtert wird es Mitarbeitern, ein

immer besseres Gefühl für ihre Talente zu entwickeln, wenn ihr Vorgesetzter ihnen bestätigt, dass sie eine Aufgabe gut und schnell gelöst haben. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern deshalb regelmäßig positives Feedback geben. Auf diese Weise entwickelt sich sukzessive eine stärkenorientierten Unternehmenskultur.

Grenzen der Stärkenorientierung

Sich ausschließlich den Stärken von Mitarbeitern zuzuwenden, greift trotz der nachweisbaren Effekte mitunter zu kurz. Der Osnabrücker Professor für Wirtschaftspsychologie Uwe Kanning mahnt zu Recht, dass der Ansatz des Stärkenstärkens zum Beispiel vernachlässigt, dass Mitarbeiter über umso mehr

Autorin: Petra Klein

Petra Klein ist Geschäftsführerin und Führungstrainerin bei der Steinbeis Beratung GmbH, Rohrdorf. Steinbeis Beratung GmbH, Asternstr. 4 a - D - 83101 Rohrdorf. Tel. +49 (0)8031/232920-0. info@steinbeis-beratung.de www.steinbeis-beratung.de

